

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAROLINA POTTMEIER

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA BASEADA NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
METALÚRGIA**

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

CAROLINA POTTMEIER

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA BASEADA NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
METALÚRGIA**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado
para obtenção do grau de bacharel no curso de
Ciências Contábeis da Universidade do
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Ademir Borges

CRICIÚMA, NOVEMBRO DE 2011

CAROLINA POTTMEIER

**A IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA BASEADA NO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
METALÚRGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, Novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Professor Esp. Ademir Borges

Professor Esp. Juliano Vitto

Professor Esp. Valcir Mantovani

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me possibilitar mais essa vitória, por me dar forças para não me deixar desistir;

Aos meus queridos e amados pais, Paulo e Celir, por sempre me mostrarem o caminho a ser seguido e ensinarem todos os valores de um ser humano digno. Pelo amor e carinho que sempre demonstraram por mim, acima de qualquer defeito ou julgamento. Agradeço por tudo, sem vocês eu não seria nada;

A minha irmã, Fabiana, que não mede esforços para me fazer feliz e me ajudar quando necessito. Seu apoio, afeto, força, paciência e amor são fundamentais para a minha existência;

A minha tia, Leonete, que fez da minha família a sua. Obrigada por sempre estar presente nos momentos mais difíceis e felizes de nossa vida. Você sempre estará em nossos corações;

Ao meu orientador, Prof. Ademir, que me auxiliou nessa caminhada longa, mas cheia de bons resultados. Agradeço por partilhar comigo seus conhecimentos;

Aos meus amigos de trabalho, que me auxiliam em minha caminhada profissional, dando-me a oportunidade de crescer mais e mais;

Aos meus amigos, em especial: Gaby, Mari, Glauco, Jaqui que me ajudaram a enfrentar mais esta etapa da minha vida, sempre me dando forças e entendendo meus dias não tão bons. Minha eterna gratidão a vocês;

A UNESC e todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pela oportunidade, aprendizado e dedicação por todo esse tempo.

O importante é o que importa. E aqui esta a base da qual me importo.

RESUMO

POTTMEIER, Carolina. **A implantação da controladoria baseada no planejamento estratégico em uma empresa do ramo metalúrgico.** 2011. Orientador: Ademir Borges. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O mercado atual vem demonstrando um cenário exigente para as empresas, independente do seu porte. Com o desenvolvimento econômico mundial influenciando diretamente nas organizações, houve a necessidade de se obter novos procedimentos, ferramentas administrativas mais eficazes. Tantas mudanças aumentaram ainda mais a responsabilidade da administração das instituições, tornando o trabalho de projetar o futuro da mesma, em uma missão. Criando um novo setor, um novo profissional capaz de suprir a todas essas necessidades para se manter vivo no mercado de atuação. A controladoria surgiu para averiguar todas essas informações de modo que fique claro para os gestores tomarem conhecimento dos acontecimentos, e assim tomarem a melhor decisão para o rumo da empresa. Assim, deseja-se apresentar de forma clara o conceito teórico do que é a controladoria e seus objetivos. Após esse embasamento, será apresentado um caso prático para melhor entendimento do assunto e como funciona a controladoria.

Palavras-chave: controladoria, planejamento estratégico, orçamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa.....	16
Figura 02: Estrutura da Controladoria.....	18
Figura 03: Fluxograma do Orçamento Empresarial.....	28
Figura 04: Organograma.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Balanço Patrimonial Orçado.....	41
Quadro 02: Balanço Patrimonial Orçado.....	42
Quadro 03: Demonstrativo do Resultado do Exercício Mensal Orçado.....	43
Quadro 04: Fluxo de Caixa Orçado.....	44
Quadro 05: Relatório Geral Orçado x Real.....	45
Quadro 06: Relatório de Vendas Orçado x Real.....	46
Quadro 07: Relatório de Despesas Orçadas x Real.....	47
Quadro 08: Demonstrativo de Resultado do Exercício Orçado x Real.....	48
Quadro 09: Fluxo de Caixa Orçado x Real.....	49
Quadro 10: Balanço Patrimonial Orçado x Real.....	50
Quadro 11: Balanço Patrimonial Orçado x Real.....	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	11
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 METODOLOGIA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CONTROLADORIA.....	14
2.1.1 MISSÃO DA CONTROLADORIA	15
2.1.2 FUNÇÃO DA CONTROLADORIA	17
2.1.3 ATUAÇÃO DO <i>CONTROLLER</i>	19
2.2 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA	21
2.2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS INFORMAÇÕES	22
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.3.1 OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3.2 ANÁLISE EXTERNA.....	25
2.3.3 ANÁLISE INTERNA.....	26
2.3.4 OBJETIVOS E DESAFIOS	26
2.3.5 ORÇAMENTO EMPRESARIAL	27
2.3.6 PLANO DE AÇÃO	29
2.3.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.4 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	31
3 ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	34
3.1.1 ORGANOGRAMA.....	34

3.1.2 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	35
3.1.3 MERCADO DE ATUAÇÃO	35
3.1.4 CAPACIDADE PRODUTIVA	35
3.1.5 CONTROLADORIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
3.1.6 MISSÃO	36
3.1.7 VISÃO	36
3.2 DIAGNÓSTICO	36
3.2.1 ANÁLISE INTERNA.....	37
3.2.2 ANÁLISE EXTERNA.....	38
3.3 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO	39
3.3.1 PREMISSAS ORÇAMENTÁRIAS.....	39
3.3.2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS ORÇADAS	41
3.4 RELATÓRIO GERENCIAL	45
3.5 PROPOSTA PARA ADEQUAÇÃO DA CONTROLADORIA.....	52
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS.....	54

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo iniciasse com a apresentação do tema e o problema do trabalho, sendo focado o surgimento da controladoria e seus benefícios, os objetivos a serem alcançados no transcorrer dos estudos. Em seguida é evidenciada na justificativa a importância do tema abordado. Por último descreve-se a metodologia a ser utilizada neste processo.

1.1 Tema e Problema

Ao longo dos anos a busca por uma contribuição maior da contabilidade para a administração instituições, tem sido um dos fatores marcantes para os profissionais da área, progredir cada vez mais a forma de como demonstrar essas projeções e resultados em auxílio as necessidades de um gestor.

Sendo assim, a contabilidade é uma ferramenta de auxílio para a tomada de decisão tão viável e consistente, que cada vez mais é exigido informações precisas e reais de uma empresa.

Tais fatos valorizam ainda mais o setor contábil, tornando-o essencial para qualquer empreendimento independente de seu porte. Assim os gestores podem contar com mais uma ferramenta de gestão para realizar uma avaliação de elevado impacto sobre o resultado da instituição em qual atua.

Associando as informações operacionais, financeiras e contábeis aos relatórios utilizados pela empresa, o conhecimento que se pode obter integrado enfatiza um quadro geral da mesma, oportunando também não só visualizar o seu estado atual, mas permitindo projetar e avaliar quais as condições que terá no futuro.

Atualmente pode-se contar com a ajuda de um projeto de gestão de controladoria e até mesmo de um *controller*, para que haja melhor integração das informações financeiras com as contábeis. Evidenciando a melhor forma de obter recursos variáveis às questões pertinentes que a empresa necessite para agir adequadamente com determinada situação.

Diante disto, chega-se ao seguinte questionamento: quais as informações que a controladoria pode fornecer para aprimorar a gestão de uma empresa do ramo metalúrgico?

1.2 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral é verificar quais informações a controladoria pode fornecer para aprimorar a gestão de uma empresa do ramo metalúrgico.

Os objetivos específicos estabelecidos para alcançar os resultados esperados são:

- averiguar os instrumentos informacionais que a controladoria fornece para a gestão das empresas;
- descrever os processos da empresa comercial pesquisada, bem como, suas atividades;
- apresentar suporte informacional para a gestão da empresa em estudo.

1.3 Justificativa

Um profissional da área contábil deve estar sempre bem atualizado, isso envolve desde a legislação à melhor forma de conduzir um procedimento determinante para uma empresa. Sendo assim o *controller* deve sempre estar atento as novidades que possam modificar algum fato que justifique uma mudança seja ela qual for sua proporção.

É assim que se transforma a situação de uma empresa, o *controller* obtendo a melhor forma de conduzir as atividades desta, planejando o futuro mais promissor e viável que cada entidade necessita.

Este estudo mostrará qual a maneira mais adequada de se obter informações correlacionando o financeiro-contábil da empresa objeto de estudo, procurando auxiliar utilizando-se de uma controladoria clara e eficaz para associar as decisões a serem tomadas e associar se cada uma esta de acordo com a atuação no mercado da instituição.

As empresas que se basearem com a Controladoria, ampliaram suas chances no mercado, oferecendo benefícios a todos da sociedade no ambiente econômico. Sendo que após a empresa obter uma gestão estratégica terá maior possibilidade de projetar seus resultados, tendo assim a oportunidade de ver qual a melhor maneira de ampliar o seu crescimento.

1.4 Metodologia

Por se tratar de um estudo científico faz-se necessário seguir procedimentos metodológicos, para a definição nos métodos utilizados no projeto.

Em relação à tipologia dos objetivos pretende-se ser efetuada a pesquisa descritiva, pois este trabalho pretende descrever o efeito que a Controladoria pode trazer as instituições.

Segundo Gil (2002, p. 42):

as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos serão realizadas pesquisas bibliográficas e também o estudo de caso em uma empresa do ramo metalúrgico.

Segundo Parra Filho e Santos (2000, p. 97),

a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais, radio, gravações e fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

No que diz respeito ao estudo de caso busca-se os ensinamentos de Yin (2005, p. 31) ao dizer que este é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real [...]”

Na abordagem do problema será empregado a pesquisa qualitativa. Descrevendo a ordem de determinado problema, analisando e compreendendo os processos dinâmicos experimentados socialmente por grupos.

De acordo com Richardson (1999, p. 70),

a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Tanto assim é que existem problemas que podem ser investigados por meio de metodologia quantitativa, e há outros que exigem diferentes enfoques e, conseqüentemente, uma metodologia de conotação qualitativa.

Diante deste estudo será possível propor medidas que estabeleçam segurança e entendimento da controladoria e seus benefícios há uma entidade, visando o melhor funcionamento e credibilidade em relação as dúvidas que surgirem no dia a dia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o conceito teórico necessário para o desenvolvimento deste trabalho. Caracterizando a Controladoria como se tornou um suporte informacional para a gestão empresarial.

2.1 Controladoria

A controladoria teve seu surgimento para aprimorar as informações disponibilizadas pela contabilidade para que houvesse a evolução e ampliação dos procedimentos de gestão, formando um controle dessas informações, verificando a eficiência de suas decisões assegurando a sequência de resultados econômicos favoráveis.

Com essas ações os gestores são conduzidos a utilizar os instrumentos de orientação e controle, fornecidos pela controladoria. A justificativa decorre, segundo Beuren (2002, p. 21):

Cada vez mais, o uso de informações contábeis, os dados estatísticos e outras informações processadas pela controladoria sobre os ambientes interno e externo habilitam, de modo mais qualificado e profissional, os gestores para planejar, dirigir e controlar as operações, indo além da simples observação e supervisão empírica das pessoas envolvidas. O pressuposto é de que os gestores, melhor informados sobre as operações da empresa sob sua responsabilidade, estão em posição de vantagem para aproveitar as ações positivas que contribuam para assegurar a continuidade da organização no mercado.

Ainda conforme Padoveze (2003, *apud* Mosimann, 1993 p. 96),

“sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

Neste contexto, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p.344) dizem que como uma evolução natural da Contabilidade praticada, identificamos a Controladoria, cujo campo de atuação são as organizações econômicas, caracterizadas como sistemas abertos inseridos e interagindo com outros num dado ambiente.

Sua atuação envolve o contexto do processo de formação de resultados nas empresas, sendo considerados todos os aspectos estruturais, operacionais necessários para que a controladoria seja implantada nessa organização.

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997, *apud* Mosimann, Alves e Fisch),

a Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) como um órgão administrativo com uma missão, função e princípios norteadores definidos no modelo de gesto do sistema empresa;
- b) como uma área do conhecimento humano como fundamento, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

Como órgão administrativo, a controladoria tem por finalidade garantir informações apropriadas ao processo decisório, contribuir com os esforços feitos para melhor desempenho empresarial e sob aspectos econômicos através da organização de seus gestores (CATELLI, 2001).

Ainda segundo o autor, “ramo do conhecimento [...], é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de sistemas de informação e modelo de gestão econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão”. Através deste ramo foi possível definir um modelo de gestão possuindo informações num contexto de tecnologia de gestão.

Mosimann e Fisch (1993, 85) definem que:

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, através da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Sendo assim, tem-se a importância da controladoria no reforço geral que ela dá para as operações da empresa, adequando-se as mudanças que cada organização posa a vir enfrentar.

2.1.1 Missão da Controladoria

A missão da controladoria pode ser definida em dar suporte à gestão de negócios da empresa, assegurando que atinja seus objetivos pré-estabelecidos. Informando aos gestores as situações em que a mesma encontra-se, as atitudes

tomadas, os métodos percorridos, as mudanças efetuadas durante a execução deste plano.

Para Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 346):

A gestão das atividades empresariais é conduzida sob uma perspectiva sistêmica, visto que a maximização isolada dos resultados das partes não conduz necessariamente à otimização do todo. Cabe, então, a Controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora dos instrumentos adequados à promoção da otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento da uma missão muito especial.

Segundo Peleias (2002, p. 16),

A controladoria atuará, assim, como órgão aglutinador dos esforços desenvolvidos pelas demais áreas, permitindo tal sinergia que o resultado global da empresa supere a somatória dos resultados individuais das diversas áreas de responsabilidade.

Os objetivos serão estabelecidos de forma clara e viáveis, para que a missão seja atingida satisfatoriamente. Para Catelli (2001, p. 347) os objetivos da controladoria, tendo em vista a missão estabelecida, são:

- ✓ promoção da eficácia organizacional;
- ✓ viabilização da gestão econômica;
- ✓ promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Atingindo estes objetivos os resultados econômicos obtidos estarão de acordo com as metas e condições estabelecidas previamente, sendo decorrentes das decisões focadas na gestão econômica.

Catelli (2001, p.173) ressalta que “a controladoria tem a missão de viabilizar e otimizar a aplicação dos conceitos de gestão econômica dentro da empresa e otimizar os resultados da empresa”.

Verificando a opinião dos autores citados, há uma coerência entre eles responsabilizando a missão da controladoria em ser eficiente e tornar positivo o resultado da empresa, através do suporte aos gestores.

Para Padoveze (2003, p. 35) demonstra no quadro a seguir, um resumo da Controladoria na organização, sua missão e suas relações com as demais áreas empresariais:

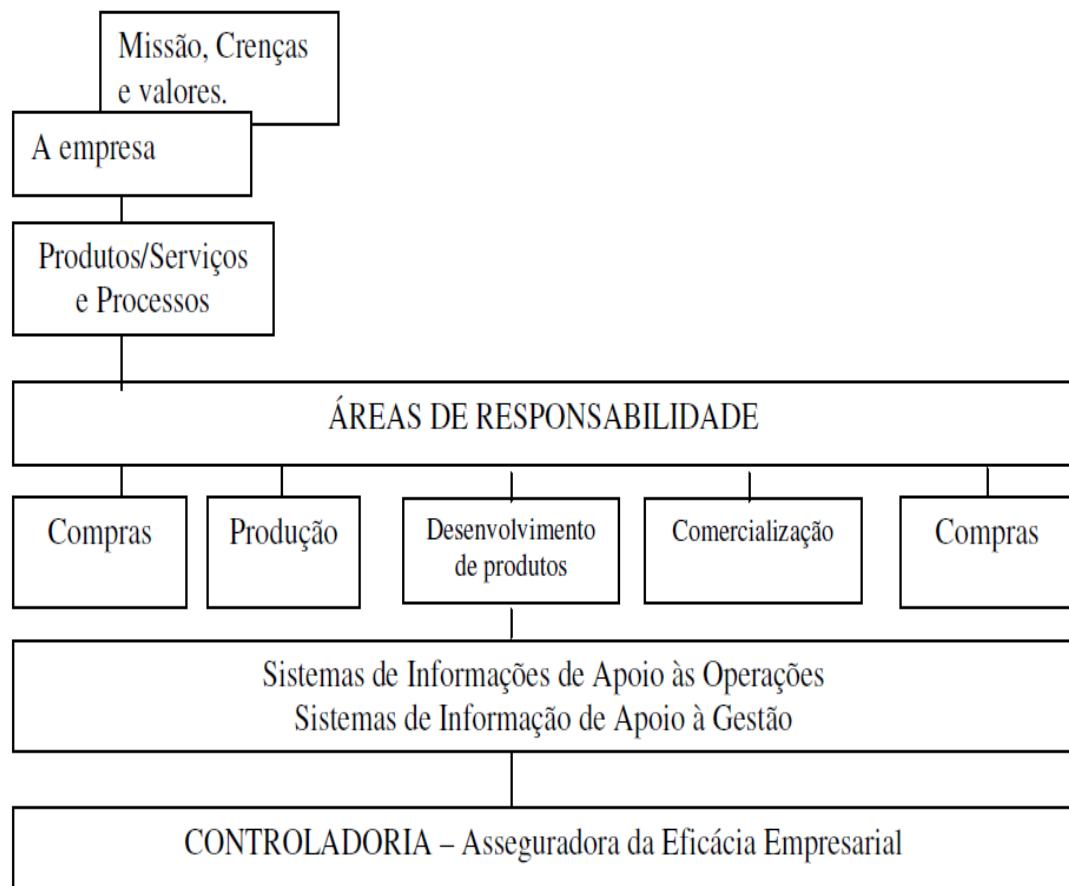


Figura 1: Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa

Fonte: Padoveze (2003, p.35)

2.1.2 Função da Controladoria

Hoje em dia a controladoria tem como desafio e responsabilidade atuar de forma ativa, para ministrar informações de forma oportuna e segura como suporte aos gestores, influenciando o processo de tomada de decisão junto com a administração. Percebendo o desempenho da empresa e emitindo opiniões em relação às unidades administrativas e operacionais.

Segundo Schimidt (2002, p.23),

assim, a controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa e assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisões dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência.

A controladoria deve atuar de forma que todos os esforços que a envolvem sejam coordenados e direcionados para que atinjam os objetivos anteriormente estabelecidos, interligando assim as informações que poderão influenciar os gestores na condução dos negócios da empresa.

Reforçando o tema com Ricardinho (2005, p. 167) ao explicar a função da controladoria:

[...] essa função precisava ser realizada por alguém capaz de fazer das informações contábeis um instrumento de controle e apoio à decisão, um mecanismo capaz de suprir os gestores da organização com informações que levassem à continuidade do empreendimento.

O entendimento do autor exalta que a controladoria deve promover a eficácia da organização, viabilizando a gestão econômico-financeira e participar do planejamento e controle das operações.

Para ter uma base de quais são as funções e atribuições da controladoria em um segmento ou instituição, segundo Oliveira, Perez e Silva (2002) são:

- estabelecer, coordenar e manter um plano integrado para o controle das operações;
- medir a performance entre os planos operacionais aprovados e os padrões, reportar e interpretar os resultados das operações dos diversos níveis gerenciais;
- medir e reportar a eficiência dos objetivos do negócio e a efetividade das políticas, estrutura organizacional e procedimentos para o atingimento desses objetivos;
- prover proteção para os ativos da empresa. Isso inclui adequados controles internos e cobertura de seguros;
- analisar a eficiência dos sistemas operacionais;
- sugerir melhorias para a redução de custos;
- verificar sistematicamente o cumprimento dos planos e objetivos traçados pela organização;
- analisar as causas de desvios e sugerir correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;
- analisar a adequação na utilização dos recursos materiais e humanos da organização;
- em suma, revisar e analisar os objetivos e métodos de todas as áreas da organização, sem exceção.

Demonstrando na figura a seguir, a “Estrutura da Controladoria” e suas áreas a ela subordinadas:

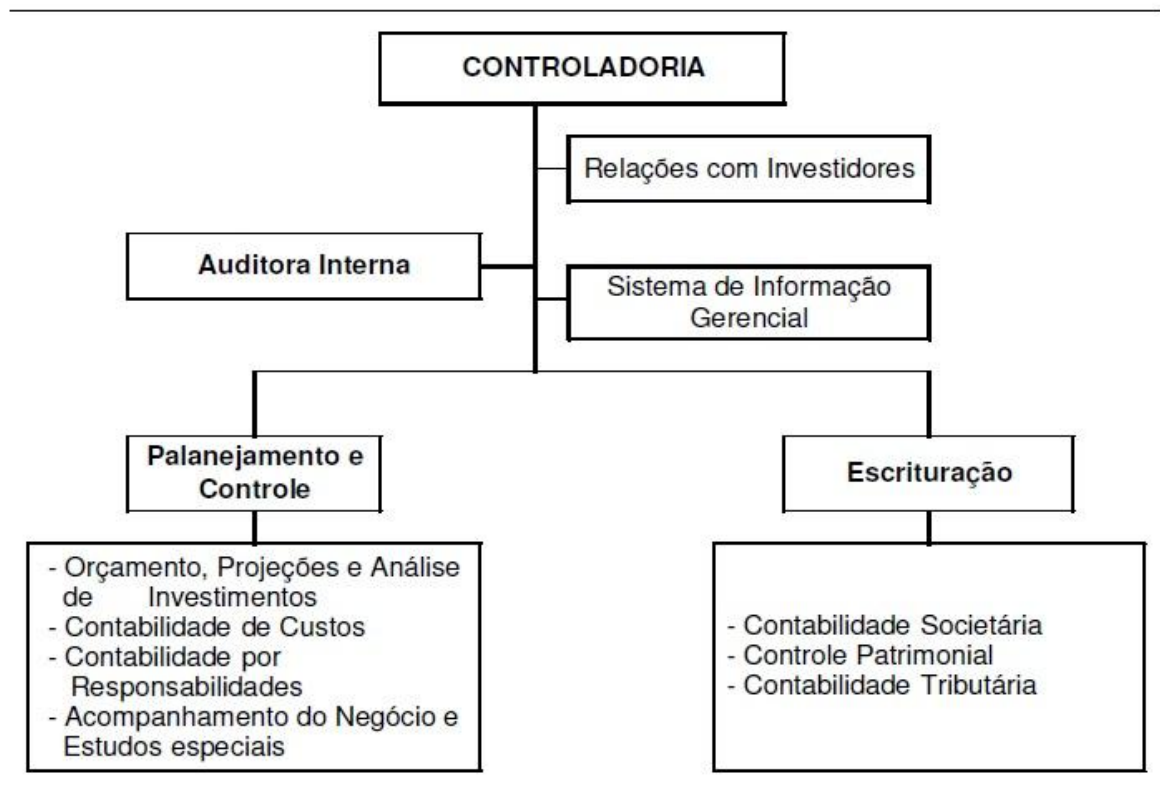


Figura 2: Estrutura da Controladoria

Fonte: Padoveze (2003, p.37)

Desta forma o autor relata que a Controladoria tem um sistema de informação integrado, possibilitando ter o monitoramento permanente de todas as áreas competentes a ela.

2.1.3 Atuação do *Controller*

Nos dias de hoje, percebe-se como houve a evolução no papel de atuação do *controller* dentro da empresa, chegando a ser o principal nome da área da contabilidade administrativa. Com fundamental importância na assessoria da tomada de decisão do processo de gestão, junto à alta administração da instituição.

Segundo Schmidt (2002, p. 28):

tradicionalmente, o *controller* era o chefe da contabilidade e o planejador financeiro da corporação. Hoje, se envolve mais com o planejamento estratégico, isto é, com o processo de tomada de decisões da organização, tendo em vista o conhecimento amplo e profundo que tem da empresa e o seu know-how financeiro.

Ressalta Padoveze (2003, p. 36) que o papel do controller pode ser:

- Monitoramento dos sistemas de informações gerenciais;
- Apoio aos demais gestores;
- Influência;
- Persuasão;
- Não toma decisões operacionais, exceto as da sua área.

Para serem eficazes, os gerentes precisam produzir resultados e estes decorrem de suas próprias ações. A qualidade das ações, entretanto depende do processo de tomada de decisões dos gerentes, o qual, por sua vez, requer o suporte de um adequado sistema de informações (OLIVEIRA, PEREZ E SILVA, 2002).

O *controller* não precisa somente participar do processo de gestão fornecendo as informações necessárias, mas também sugerindo qual a melhor alternativa, atitude a ser tomada para o futuro de forma eficaz, baseando-se em todo o seu conhecimento e capacidade de interpretação das operações da instituição.

Afirma Schmidt (2002, p. 29):

Ressalte-se que a percepção de vários gestores em relação ao papel do controller ainda se restringe ao fornecimento de informações financeiras e a responsabilidade pelos controles internos da empresa. Nesses casos, cabe-lhe expandir a utilidade das funções da controladoria, oferecendo sugestões, de modo a tornar-se membro da equipe responsável pelo processo decisório.

Ressaltando mais uma vez que a responsabilidade de tomar decisões é dos gestores, portanto, a atuação do *controller* está no sentido de assessorar os gestores e podendo agir como um direcionador das atitudes a serem tomadas.

Tendo em vista que a missão da controladoria é de buscar resultados positivos e não medir esforços para que a eficácia da empresa seja bem sucedida, o *controller* pode agir de forma que influencie essa tomada de decisão, estando este em participação da escolha das melhores alternativas no planejamento realizado.

Segundo Padoveze (2003, p. 36):

[...] o conhecimento da empresa como um todo e o conjunto dos planos de ação, associados ao conhecimento científico da administração econômica, permitem ao profissional de Controladoria exercer um papel influenciador.

É importante deixar claro que o controller nunca poderá influenciar uma entidade de forma negativa, sendo que tal atuação refletirá negativamente a sua imagem. Degradando o seu respeito e confiabilidade perante a empresa e a sociedade.

Sua atuação deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de forma que todos ajam coordenadamente com os propósitos da empresa e, por conseguinte, obtenham a eficiência e a eficácia nas

suas áreas de responsabilidade; com isso a empresa será lucrativa e eficaz (PADOZEVE, 2003).

Cabe ao *controller* apenas a monitoração dos planos de ação em relação ao planejamento, sendo os gestores responsáveis pelo alcance dos resultados.

2.2 Controladoria Estratégica

Conceitua-se em uma forma para a obtenção de vantagens competitivas ao longo dos anos pelas entidades da qual a utilizam. Tendo assim necessidade de o *controller* ter posse das informações gerenciais e sensibilidade para identificar as oportunidades e ameaças que possa vir a surgir para a empresa.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 29) “controle estratégico deve representar uma filosofia de gestão que procura contemplar todas as estratégias de longo prazo, levando em consideração tudo o que for vital para a sobrevivência e o aumento da capacidade competitiva”.

Controladoria estratégica é baseada em uma projeção de três a cinco anos, avaliando as oportunidades externas, assim como a capacidade e recursos internos para enfim decidirem sobre as metas e a implementação de ações a serem realizadas dentro deste prazo.

Para esta projeção ser eficaz e pertinente deve constituir-se de um processo clínico e contínuo, conforme Oliveira, Perez e Silva (2002) de:

- formular estratégias;
- comunicar essas estratégias por toda a organização;
- desenvolver e pôr em prática táticas para implementar as estratégias; e
- desenvolver e implementar controles para aprimorar as etapas da implementação e depois o sucesso no alcance das metas estratégicas.

Defini-se então que Controladoria Estratégica é a atividade de controladoria que, através do sistema de informação contábil, fornece aos responsáveis da companhia informações financeiras, operacionais que apóiam o processo de análise, planejamento, implementação e controle da estratégia organizacional (PADOZEVE, 2003).

2.2.1 Gestão Estratégica das Informações

Informação estratégica pode ser definida como as informações que a empresa precisa obter sobre o seu estado operacional para poder modificar e desenvolver estratégias capazes de criar valores a novos mercados e indústrias em período de curto e longo prazo.

Segundo Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 57):

Algumas grandes corporações têm-se baseado em um grupo de planificação estratégica para realizar estudos sobre tendências e usado suas descobertas para obter um panorama sobre o plano a ser seguido. [...] utilizam seus departamentos de marketing para, mediante as pesquisas, conhecer as necessidades do consumidor e as tendências do mercado.

As empresas de classe mundial encaram esta gestão como um processo de aprendizagem, sempre preocupadas em modelar o futuro, não utilizando isso apenas como mais uma função.

O processo de utilização da informação estratégica como vantagem competitiva passa primeiramente pela etapa de aperfeiçoamento das capacidades dos administradores e dos trabalhadores de uma empresa para captar e entender as mudanças no ambiente da empresa ou do setor industrial (OLIVEIRA, PEREZ e SILVA, 2002).

Ainda segundo o autor (2002, p. 58) “[...], tais colaboradores devem partilhar suas observações, as novas informações e conhecimentos aprofundados para qualquer setor da empresa em que a informação seja necessária”.

Nos dias atuais, há maior facilidade para a criação de redes de compartilhamento entre os administradores, a tecnologia de informação aumenta automaticamente o uso adequado das mesmas.

Conforme Oliveira, Perez e Silva (2002):

No ambiente corporativo, pode-se afirmar que existem três obstáculos para a obtenção, divulgação e a utilização das informações estratégicas para moldar o futuro:

- Primeiro: o centro de dados são determinados pela perspectiva funcional da empresa e não por uma perspectiva ampla da administração em geral;
- Segundo: a interpretação dos dados é afetada por pressupostos ocultos, aspectos obscuros e tabus sobre os sucessos da empresa, práticas atuais e extrapolações sobre o futuro;
- Terceiro: até recentemente, não havia *softwares* eficientes nem instrumentos de administração para facilitar a distribuição de informações entre os executivos geograficamente dispersos.

Atualmente já existem pacotes de *softwares* no mercado com uma estrutura que dá a oportunidade de optar por a melhor utilização dessas informações entre os responsáveis.

Não há forma ideal para a organização das informações estratégicas, para determinadas instituições é preciso adotar uma abordagem mais centralizada para o tipo de decisão a ser tomado, mas há os casos em que a abordagem descentralizada é a preferível.

O autor Oliveira, Perez e Silva (2002, p. 62) explica que “talvez seja mais simples pensar nessas abordagens como lados opostos de uma mesma realidade. Ao selecionar o melhor método de centralização ou descentralização do processo de informação estratégica, é provável que existam diferenças significativas entre as empresas”.

As instituições podem fazer combinações com esses tipos de abordagem funcionais para acompanharem as tendências de cada uma. Sendo que elas encaram essa informação estratégica cada vez mais como parte da cultura e do comportamento dos administradores dentro da organização.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta que permite avaliar, considerando o meio interno, externo e perspectivas futuras, tanto da empresa, quanto das tendências do mercado, uma situação de fatos e resultados futuros. Possibilitando o setor administrativo tomar rumos responsáveis, direcionando-o ao melhor desempenho de sua empresa.

Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) afirmam que

o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...] Está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa.

Para Lunkes (2003, p. 16) o planejamento estratégico consiste em realizar uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, levantar as oportunidades e ameaças do ambiente, com intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem uma vantagem de mercado.

Ressalta-se que o planejamento estratégico, não garante a segurança e o sucesso da organização, ele apenas demonstra aquilo que a administração sugere em relação ao mercado. Conforme, Padoveze (2003, p. 96) destaca:

planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso de uma empresa em um mundo de negócios que muda constantemente. Planos estratégicos não são garantia de sucesso. O planejamento estratégico será tão eficaz quanto as premissas que foram neles incluídas.

2.3.1 Objetivos do Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão.” Percebe-se que o planejamento tem como objetivo melhorar os resultados da empresa, executando ações corretas e necessárias, de forma contínua. Oliveira (2004, p. 36) explica que o propósito do planejamento deve ser definido

como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Observa-se que além de objetivar melhores resultados melhores resultados o planejamento estratégico visa também avaliar estratégias do presente em situações do futuro, assim sabe-se com antecedência seus efeitos positivos ou negativos. Desta forma torna-se possível reavaliá-las ou implementá-las com a segurança de suas conseqüências futuras.

Definindo-se os objetivos do planejamento estratégico, têm-se a necessidade de elencar seus princípios, os quais segundo Oliveira (2004) são:

- O princípio da contribuição aos objetivos: que reza que o planejamento deve sempre buscar atingir os altos objetivos da empresa;
- O princípio da precedência do planejamento: corresponde a função da administração que vem na ponta do processo;
- O princípio da maior penetração e abrangência: que envolve toda a empresa no processo de planejamento, de forma direta as pessoas

que podem necessitar de treinamento, transferência e até substituição;

- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: deve buscar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

2.3.2 Análise Externa

No que tange o planejamento estratégico, destaca-se como fatores externos, as oportunidades e as ameaças vislumbradas pela organização. Oliveira (2004) define estas como:

- Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- Ameaças: são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Analisar os fatores externos é fundamental para todos os tipos de planejamento, pois demonstra a necessidade de produtos e serviços que o mercado exige ou que já está saturado. (FISTAROL, 2007).

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados. [...] O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico [...]. (OLIVEIRA, 2004, p. 92).

Percebe-se, que conhecer o mercado onde a empresa está inserida é fundamental para que seja elaborada uma boa análise dos fatores externos, de modo a identificar as ameaças e oportunidades oferecidas por este. O fato da empresa não possuir controle sobre os fatores externos, exige uma análise minuciosa do ambiente, buscando garantir que nada escape ao conhecimento da organização, assim evitando situações desfavoráveis e desagradáveis.

2.3.3 Análise Interna

Busca-se com a análise interna identificar pontos fortes e fracos da empresa, de modo a evidenciar suas qualidades e eficiências, conforme completa Oliveira (2004, p. 101):

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam concorrentes diretos ou apenas concorrentes potenciais.

Desta forma, Oliveira (2004) define:

- Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desconfortável para a empresa em relação a seu ambiente.

Por serem controláveis, nota-se que os fatores internos podem ser manipulados pela empresa, de modo a buscar corrigir possíveis desvios ou políticas inadequadas, que a tornam deficiente no mercado onde atua. Para tanto, os gestores devem ficar atentos aos fatores retro citados, de modo a identificar, de forma rápida as variáveis e corrigi-las, assim, mantendo a estabilidade da organização.

2.3.4 Objetivos e Desafios

Segundo Oliveira (2004) objetivo é onde se pretende chegar, o ponto a ser alcançado, e desafio é a quantificação do objetivo, já com prazos definidos. Para serem alcançados, os desafios necessitam que seja aplicada uma força extra. Mas nada impede que se faça uma junção dos dois itens num só, qualificando objetivo com o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecido, que se pretende atingir através de esforço extra.

Para Lopes (1978, p. 30) “objetivos são os resultados futuros que o empresário pretende atingir. São os alvos que a empresa seleciona e busca atingir.”

Confirma a afirmação do autor citado, Fistarol (2007, p. 90), definindo os objetivos como “os alvos ou fins que o administrador deseja atingir.” Ainda salienta que os objetivos devem ser “específicos, desafiadores e realísticos”, além de aceitáveis para os administradores e empregados encarregados de atingi-los.

Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) agregam-se aos objetivos as seguintes funções:

- Apresentam uma situação futura: orientando o caminho a ser seguido pela organização;
- Constituem uma fonte de legitimidade: justifica a atividade da organização;
- Servem como padrões: com os quais pode-se avaliar a eficiência da organização em relação aos objetivos pretendidos;
- Servem como unidade de medida: para que se possa comparar o sucesso da organização;
- Funcionam como aglutinadores de esforços de todos os colaboradores de maneira coordenada.

Segundo Oliveira (2004), as características dos objetivos devem ser resumidas nas necessidades de serem realistas, claras e motivadores, de modo a incentivar que sejam interpretados e realizados pelos indivíduos diretamente envolvidos. Também devem ser consistentes, utilitários e decisórios, de modo a serem atingidos, explicitando os beneficiados e as decisões que os envolvidos em executá-lo devem tomar.

2.3.5 Orçamento Empresarial

Num processo intimamente ligado ao planejamento estratégico, o orçamento define em termos numéricos toda abrangência das estratégias e ações elencadas pela alta direção da empresa.

Conforme Frezatti (2000) o orçamento surge como seqüência à montagem do plano estratégico, permitindo colocar foco e identificar, num período determinado, as suas ações mais importantes. O orçamento tem grandes chances de ser elaborado com coerência e consistência se o cenário e as premissas forem definidas numa situação realista.

Segundo Tavares (2005, p. 326) “o orçamento é a etapa do processo de gestão estratégica em que se estima e determina a melhor relação entre resultados e despesas para atender às necessidades, características e objetivos organizacionais.”

Percebe-se que o orçamento é um instrumento que permite acompanhar o desempenho da empresa e assegurar que os desvios dos planos sejam analisados e adequadamente controlados. A interpretação segundo Lunckes (2007, p.28) sobre a importância do orçamento é:

além de serem parâmetros para avaliação dos planos, permitem a apuração do resultado por área de responsabilidade, desempenhando papel de controle por meio dos sistemas de custos e contabilidade. O orçamento está unipresente no ciclo administrativo. Ele pode ser definido em termos amplos, com um enfoque sistemático e formal à execução das responsabilidades do planejamento, execução e controle.

Segundo Jiambalvo (2002) o orçamento empresarial corresponde ao orçamento global da companhia, sendo constituído pelos orçamentos de produção, vendas, despesas, investimentos, caixa e de resultados, e fundamentados nas estratégias da empresa, traduzindo os planos de curto e longo prazo em objetivos físicos e financeiros.

Com isso, conclui-se que o orçamento empresarial é a ferramenta utilizada no processo para se elaborar as projeções financeiras de longo prazo. É importante ressaltar a responsabilidade dos gestores em definir premissas e optarem por cenários confiáveis com possibilidades reais de atingimento das metas. Se for otimista, pode definir uma falsa ilusão de resultado e implicará em maiores recursos de pessoal e ou equipamentos, que poderão ser desnecessários. Se pessimista, a empresa pode perder oportunidades, por não estar preparada a atender a demanda.

A seguir é apresentada a figura 1, que demonstra o fluxograma do orçamento empresarial, demonstrando todo o processo de elaboração das peças orçamentárias, a partir da implantação do planejamento estratégico na empresa, e das definições das premissas e do estudo do cenário econômico.

prática o mesmo. O plano de Ação deve conter detalhes de cada uma das ações pré-estabelecidas, como: atividade a ser desenvolvida, recursos esperados, prazos estabelecidos e responsáveis.

Chiavenato e Sapiro (2003) explicam que o plano de ação ou operacional é definido para uma atividade ou operação específica d organização, normalmente para um curto espaço de tempo, dias, semanas ou meses. Busca-se um resultado final, com prazos, responsáveis, procedimentos e recursos, por meio de documentos, processos e métodos.

Desta forma, seguindo os pensamentos do autor, verifica-se que o sucesso de um projeto está relacionado ao seu acompanhamento e gerenciamento. Os gestores devem estar conscientes de que o projeto integra o planejamento estratégico, e deve ser cumprido para que o planejamento se consolide.

2.3.7 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

Nesta fase do planejamento estratégico, analisa-se como a empresa está desenvolvendo os planos, dentro de sua missão e respeitando a realidade externa e interna. O papel do controle e avaliação é comparar os resultados previstos, de modo a assegurar que os objetivos propostos sejam alcançados.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003, p. 372), “o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. Quanto mais complexo o planejamento, mais complexo o controle”.

O processo de controle e avaliação do planejamento estratégico é de fundamental importância para garantir seu sucesso. Por meio deste, pode-se perceber possíveis desvios de planos e estratégias, de modo a corrigi-las em tempo hábil, antes que comprometam a concretização do projeto. Tanto no que tange a elaboração do planejamento estratégico, como em seu acompanhamento, nota-se que o profissional contábil pode agir no intuito de coordenar os processos, uma vez que, pode conhecer um grande número de informações ligadas a empresa.

2.4 Sistemas de Informação

Necessário, é desmembrar os conceitos para posteriormente reuni-los de forma a facilitar o entendimento, neste sentido, torna-se imperioso abordar as definições de formas isoladas tanto do que consiste o sistema, quanto a informação atrelada à prática empresarial.

Desta forma, cita-se Gil (1999, apud PADOVEZE, 2007, p. 85) que define “um sistema como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum”. Com definição semelhante encontram-se Mosimann e Fisch (1999, p.19) ao relatarem que “uma característica fundamental de um sistema é a existência de um objetivo a ser alcançado”. Percebe-se que a compreensão afunila ao entendimento de uma união de partes separadas em prol de um bem comum, que talvez de forma solitária dificilmente atingiriam o objetivo esperado.

Buscam-se então as definições necessárias para compreender o que é a informação. Para alcançar o entendimento correto torna-se imprescindível a distinção entre dado e informação, Oliveira (1992, p.34 apud BEUREN e MARTINS, 2001, P. 8) afirma que “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma determinada compreensão de determinado fato ou situação”. Entende-se que o aperfeiçoamento deste dado na busca por torná-lo útil ao executivo na tomada de decisões transforma-se em informação (Beuren e Martins, 2001).

Ao tratar da definição de informação, Catelli (2001, p. 315) define que:

o conceito de informação está vinculado a uma mudança de estado a respeito do evento. Assim, a informação configura-se como um conhecimento disponível, para uso imediato, que permite orientar a ação, antes cercada de incerteza, possibilitando sua condução a um nível de risco adequado.

Destaca-se então a tempestividade da informação, ou seja, torna-se impreciso relatar a administração fatos e dados administrativos que já não servem, compara-se tal situação com a leitura de um jornal velho, isto é, não há o que se fazer, não há mais o que se prever, os fatos aconteceram, então, as notícias tornaram-se imprestáveis.

Após o breve entendimento acerca do que é o sistema e qual o papel da informação na conjuntura organizacional, é possível definir o sistema de informação

na qual a controladoria é mantenedora. Ao utilizar da analogia percebe-se que um sistema de informações pode ser definido como a integração de todas as áreas da organização com intuito de gerar informação para a tomada de decisões. No entanto, analogia não basta para definir tal ferramenta, utilizar-se-á também de referências bibliográficas, conforme segue.

Assim, Padoveze (2003, p.43) define um sistema de informação

como um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com o seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Nota-se o relacionamento que o sistema possui na transformação do dado em informação, o intuito da busca pelo objetivo organizacional, assim, tornando-se intrínseco a missão da controladoria. Pode-se afirmar que este é um produto da controladoria a serviço de todas as áreas da organização.

Acerca do assunto, complementam Mosimann e Fisch (1999, p. 55) que um sistema de informações “pode ser conceituado como uma rede de informações cujos fluxos alimentam o processo de tomada de decisões, não apenas da empresa como um todo, mas também de cada área de responsabilidade.”. Ressalta-se que o sistema relaciona-se a diversos níveis hierárquicos dentro de uma companhia, ou seja, serve tanto para a alta administração quanto gera informações úteis ao nível operacional.

Segundo Padoveze (2007), os sistemas de informações possuem três níveis de classificação, sejam eles:

- a) **Sistemas de informação de apoio às operações:** diretamente ligados ao planejamento e controle das operações, auxiliam a gestão na busca por informações que facilitem subsidiar as diversas áreas operacionais da empresa;
- b) **Sistemas de informação de apoio à gestão:** objetivam subsidiar as necessidades informacionais acerca da vida econômica e financeira da organização;
- e
- c) **Sistemas de informação de apoio à decisão:** refinam a informação dos sistemas anteriormente citados, visando atender: o gerenciamento, a tomada decisão em relação a problemas tais como: abandono de linha de produtos, decisões de fazer ou comprar, etc.

Sistemas de informação podem ser considerados os principais produtos oferecidos pela controladoria. Sua parametrização gerencial depende da necessidade da administração, Padoveze (2003, p.47) explica que a definição de “quais informações devem constar do sistema de informação parte das necessidades informacionais da alta administração [...] bem como da influência do gestor do sistema, que é o especialista e o conhecedor da ciência contábil.”. O autor destaca o papel do *controller* como participante efetivo da montagem do sistema no qual é o responsável.

Em suma, destaca-se que o fruto dos sistemas de informação são os relatórios gerenciais destinados a administração. Ressalta-se que tais documentos devem estar coerentes com as necessidades e objetivos da organização (Padoveze 2003). Enfim, tratou-se de umas das principais ferramentas da controladoria, pois sem um sistema de informações a controladoria não alcançará sua missão, lembre-se que não deve se confundir um sistema de informação a algo tecnológico que se adquire com um *software*. Um sistema necessita da tecnologia, porém sua confecção e funcionalidade dependem do recurso humano disposto a essa função.

3 ELABORAÇÃO DO CASO PRÁTICO

Com o intuito de um embasamento prático, para o desenvolvimento deste estudo, optou-se por se realizar um estudo de caso, com a observação e acompanhamento dos procedimentos abordados teoricamente.

Desta forma, para a elaboração deste caso, será explorada uma empresa do ramo metalúrgico, do qual não autorizou a divulgação do seu nome empresarial, que explora a fabricação de estruturas metálicas. Lembrando que os números apresentados a seguir nas demonstrações são simulados.

3.1 Caracterização da Empresa

Fundada em 1975, produzia estruturas metálicas para outras companhias, localizada em Criciúma/SC. Ao longo dos anos a empresa que apenas servia de suporte, na década de 1980 passou a atuar no segmento de estruturas metálicas para o setor elétrico.

A empresa continuou seu crescimento, investindo em tecnologia e conquistando novos mercados. Foi transformada em Sociedade Anônima em 2000, transferindo a matriz administrativa para Rodovia BR 101, s/nº, km 163, bairro Rio Quartel, Caixa Postal 195, CEP 29900-970 Linhares/ES - Brasil. Sendo que em 2005, as atividades foram totalmente centralizadas na nova sede.

Hoje, a empresa está entre as maiores empresas do segmento no Brasil e já conquistou o mercado exterior onde exporta para diversos países como Chile, México, entre outros.

3.1.1 Organograma

O organograma representa a estrutura interna e a hierarquia existente na organização.



Figura 4: Organograma

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.1.2 Definição do Negócio

Produzir estruturas metálicas para linhas de transmissão de energia elétrica, torres de telecomunicações e subestações, fabricação e montagem de acessórios e ferragens complementares para as linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica. Galvanização a fogo, exportação e incorporação de matérias-primas e produtos acabados.

3.1.3 Mercado de Atuação

A empresa possui representantes nos maiores estados do Brasil, no Chile, EUA e Peru.

3.1.4 Capacidade Produtiva

Sua capacidade produtiva é indeterminada, pois a fabricação de estruturas metálicas não dá a oportunidade de visualizar em quantidades seu processo de produção. Podemos ver então a sua capacidade através do faturamento mensal que fica em torno de R\$ 10,16 milhões, e R\$ 122,7 milhões ao ano.

3.1.5 Controladoria e Planejamento Estratégico

Nesta etapa é realizada a demonstração de como elaborar a controladoria e o planejamento estratégico para uma entidade. Sendo que a empresa estudo de caso já possui tais procedimentos, este será revisado e verificado se está de acordo com os princípios.

3.1.6 Missão

Manter a atuação confiável perante seus clientes, fornecedores e colaboradores, com rentabilidade e responsabilidade social e ambiental, fornecendo suporte metálico e soluções de engenharia para infra-estrutura de transmissão e distribuição de energia elétrica, nos mercados interno e externo, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

3.1.7 Visão

A empresa tem como objetivo se manter até 2015 líder no mercado nacional e ser a melhor alternativa para seus clientes em preço, prazo e qualidade no Brasil e no exterior. Ampliar sua área de exportação, focando a responsabilidade sócio-ambiental.

3.2 Diagnóstico

Para a elaboração do planejamento estratégico, é indispensável a verificação da real situação da empresa, quanto a seus aspectos internos e externos. De acordo com Oliveira (2004) o diagnóstico estratégico tem por finalidade verificar o que a empresa tem de bom ou de ruim em seu processo administrativo. São as análises dos pontos fracos e fortes da organização, bem como suas oportunidades e ameaças.

3.2.1 Análise Interna

Compreende o estudo das forças e fraquezas da entidade. Os pontos fortes são as características positivas, competências ou recursos disponíveis, que podem facilitar o desempenho da organização. Os pontos fracos são as características negativas ou limitações, que podem afetar negativamente o seu desempenho. Segue abaixo as principais características verificadas na empresa:

a) Pontos Fortes

- ✓ **Tradição** – Há mais de trinta anos no mercado atuando no segmento de estrutura metálica para o setor elétrico.
- ✓ **Confiabilidade** – Devido à tradição que possui no mercado de atuação, a confiabilidade tornou-se um ponto forte da empresa. Mantém a parceria com seus colaboradores e a qualidade nos seus produtos, ponto indispensável no segmento de alta e baixa tensão.
- ✓ **Engenharia de Projetos** – Todos os procedimentos técnicos da empresa atendem os requisitos da norma ISO 9001. Utiliza-se de programas AUTOCAD, TECNO METAL e TECNO IN para o detalhamento dos projetos.
- ✓ **Capacitação profissional da produção** – A empresa preza pelo treinamento e a especialização de seus funcionários, promovendo projetos de desenvolvimento. Toda a equipe de engenheiros e técnicos está capacitada com o que há de mais moderno em termos de cálculos, projetos e testes que envolvam estruturas metálicas para o setor de transmissão e distribuição de energia elétrica.
- ✓ **Tecnologia de produção** – Possui 14 linhas de produção CNC multifuncionais de fabricação italiana, as mais modernas, rápidas e flexíveis existentes no mercado capazes de perfurar e cortar todos os tipos de chapas disponíveis no mercado.
- ✓ **Logística** - possui um engenhoso sistema, assim definido pela empresa, pois os pátios e equipamentos são detalhados para armazenar os materiais de forma adequada. A localização também contribui, as margens da BR- 101 Norte, próximo ao Terminal de Cargas e Porto de Vitória.

b) Pontos Fracos

- ✓ **Terceirização da contabilidade** – Em virtude do porte da empresa, a terceirização da contabilidade torna-se um ponto fraco. A localização do escritório em Santa Catarina dificulta o contato físico do contador com as operações da empresa.
- ✓ **Instabilidade do quadro de colaboradores** – Ocorre no setor produtivo.
- ✓ **Pouca publicidade** – A empresa possui sua marca pouco divulgada pelos veículos de comunicação.

3.2.2 Análise Externa

Esta análise compreende os ambientes externos da empresa: concorrência, meio social, econômico e político, visando a definição das oportunidades e ameaças. As oportunidades são pontos que desenvolverão a visão da empresa e as ameaças são fatores críticos à execução da atividade da mesma.

a) Oportunidades

- ✓ Incentivos Fiscais oferecidos pelo governo para reduzir a carga tributária;
- ✓ Investir em uma nova linha de produtos;
- ✓ Ampliar mercado de trabalho para outros Continentes.

b) Ameaças

- ✓ Câmbio;
- ✓ Concorrentes;
- ✓ Utilização de recursos renováveis;
- ✓ Produção limitada a um produto.

3.3 ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

3.3.1 Premissas Orçamentárias

Com base nos dados e nas informações coletadas na empresa em questão e no cenário econômico mundial na qual a instituição esta inserida, foi elaborada premissas para o orçamento de 2011, conforme segue:

- a) **Faturamento:** Aumento do faturamento para 2011 em relação a 2010 de 12%, considerando o aumento de preços.
- b) **Sazonalidade :** A sazonalidade das vendas não se altera muito, apenas há queda no final do ano, quando a demanda é baixa.
- c) **Compras:** As compras de materiais destinados à produção decorrerão conforme a venda, não pretende estocá-las, apenas atender a necessidade produtiva, a fim de aumentar capital de giro.
- d) **Salários:** Os salários serão reajustados em julho de 2011, referente ao acordo coletivo da categoria.
- e) **Despesas Administrativas:** como as despesas dos exercícios anteriores apresentaram-se relativamente altas, pretende-se reduzir em 20% para 2011, com a implantação de uma gestão de redução de gastos fixos.
- f) **Despesas Comerciais:** As despesas com comissões aumentaram proporcionalmente ao valor das vendas, por tratar-se de 3% sobre a mesma, e as despesas com propagandas, estima-se um crescimento de 20%, pois a empresa pretende continuar com o investimento em publicidade.
- g) **Resultado financeiro:** Presume-se que o aumento das receitas seja maior devido atraso de clientes, por estarmos hoje inseridos em um cenário em crise econômica, estipulando assim um percentual de 5%, e quanto as

despesas, é evidente que elas aumentem também, pelo excesso de obrigações que a empresa apresenta, calculados em 15% a maior do ano anterior.

h) Investimento: Não há planos para novas aquisições, devido ao alto investimento já realizado no ano de 2010.

3.3.2 Demonstrações Contábeis Orçadas

ATIVO	2010	JAN/2011	FEV/2011	MAR/2011	ABR/2011	MAI/2011	JUN/2011	JUL/2011	AGO/2011	SET/2011	OUT/2011	NOV/2011	DEZ/2011
Circulante	80.915.902,47	92.406.087,60	97.180.832,95	97.486.916,38	106.138.006,92	111.026.309,07	113.937.272,60	122.560.793,78	118.075.986,19	121.820.691,23	126.806.339,96	131.541.424,62	129.951.081,30
Disponibilidades	1.028.109,36	25.607.652,42	45.311.962,82	48.517.611,75	56.541.635,64	64.475.770,13	70.020.081,89	78.113.818,41	77.031.682,17	82.003.582,22	87.317.052,89	93.408.610,34	95.770.228,83
Clientes	31.322.989,90	20.931.523,96	8.402.328,00	7.352.037,00	10.502.910,00	9.452.619,00	8.402.328,00	10.706.850,00	8.565.480,00	8.565.480,00	9.636.165,00	9.636.165,00	6.424.110,00
Estoques	44.138.975,08	41.441.083,09	39.040.714,00	37.191.439,49	34.667.633,15	32.672.091,80	31.089.034,57	29.314.297,24	28.052.995,89	26.825.800,88	25.427.293,94	24.070.821,15	23.330.914,33
Adiant. a Fornecedores	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88	305.393,88
Impostos a Recuperar	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40
Outros Direitos Realizáveis	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00	2.820,00
Não Circulante													
Despesas do Exerc. Seguinte	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85	15.452,85
Realizável a Longo Prazo	1.620.696,13	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87
Contas a receber	533.265,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emprést. a Pessoas Físicas	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98	880.466,98
Outros Direitos Realizáveis	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89	206.963,89
Permanente	16.292.328,81	16.246.062,70	16.199.796,59	16.153.530,48	16.107.264,36	16.060.998,25	16.014.732,14	15.968.466,03	15.922.199,92	15.875.933,81	15.829.667,69	15.783.401,58	15.737.135,47
Investimentos	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55	147.628,55
Imobilizado	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99
(-) Depreciação acumulada	-11.614.966,73	-11.661.232,84	-11.707.498,95	-11.753.765,06	-11.800.031,18	-11.846.297,29	-11.892.563,40	-11.938.829,51	-11.985.095,62	-12.031.361,73	-12.077.627,85	-12.123.893,96	-12.170.160,07
TOTAL DO ATIVO	98.828.927,41	109.739.581,17	114.468.060,41	114.727.877,72	123.332.702,15	128.174.738,19	131.039.435,61	139.616.690,68	135.085.616,98	138.784.055,91	143.723.438,53	148.412.257,07	146.775.647,64

Quadro 01: Balanço Patrimonial Orçado

Fonte: Adaptada pelo Autor

PASSIVO	2010	JAN/2011	FEV/2011	MAR/2011	ABR/2011	MAI/2011	JUN/2011	JUL/2011	AGO/2011	SET/2011	OUT/2011	NOV/2011	DEZ/2011
Circulante	41.187.397,02	48.641.075,19	49.615.055,94	46.522.685,52	49.589.638,04	49.318.942,51	47.611.829,58	57.489.820,82	48.407.767,82	49.029.629,47	49.533.812,74	49.755.485,96	44.540.241,97
Fornecedores	5.814.539,45	9.234.393,27	10.362.866,24	7.900.295,70	9.695.817,45	10.054.921,80	8.977.608,75	10.194.379,80	9.518.008,50	8.785.854,00	9.518.008,50	9.884.085,75	7.687.622,25
Obrig. fiscais e tributárias	609.577,36	995.432,63	995.432,63	995.432,63	995.432,63	995.432,63	995.432,63	1.036.024,50	1.036.024,50	1.036.024,50	1.036.024,50	1.036.024,50	1.036.024,50
Obrig. sociais e trabalhistas	1.853.906,62	4.871.701,10	4.717.208,88	4.166.180,83	5.201.296,12	4.650.268,07	4.099.240,01	12.547.029,18	4.301.950,23	5.655.966,38	5.347.693,77	5.203.289,75	2.425.413,38
Comissões	0,00	630.174,60	630.174,60	551.402,78	787.718,25	708.946,43	630.174,60	803.013,75	642.411,00	642.411,00	722.712,38	722.712,38	481.808,25
Adiantamento de Clientes	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94
Faturam. Antecip. Clientes	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11
Emprést. e Financiamentos	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97
Outras Obrigações	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57
Não Circulante													
Exigível a Longo Prazo	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04	2.762.593,04
Impostos/Contrib. a Rec.	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00	3.504.878,00
Empréstimos Bancários	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00	118.500,00
Emprést. de PF	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Outros Valores Exigíveis	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04
Patrimônio Líquido	54.878.937,35	58.335.912,93	62.090.411,43	65.442.599,16	70.980.471,07	76.093.202,64	80.665.012,99	79.364.276,82	83.915.256,12	86.991.833,40	91.427.032,75	95.894.178,06	99.472.812,63
Capital Social Subscrito	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82
Reserva de Capital	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27
Reservas de Lucros	1.495.750,62	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26
Lucros Acumulados	3.256.242,64	3.456.975,58	7.211.474,08	10.563.661,81	16.101.533,72	21.214.265,29	25.786.075,64	24.485.339,47	29.036.318,77	32.112.896,05	36.548.095,40	41.015.240,71	44.593.875,28
TOTAL DO PASSIVO	98.828.927,41	109.739.581,17	114.468.060,41	114.727.877,72	123.332.702,15	128.174.738,19	131.039.435,61	139.616.690,68	135.085.616,98	138.784.055,91	143.723.438,53	148.412.257,07	146.775.647,64

Quadro 02: Balanço Patrimonial Orçado

Fonte: Adaptada pelo Autor

DRE - MENSAL	2010	Acum 2011	JAN/2011	FEV/2011	MAR/2011	ABR/2011	MAI/2011	JUN/2011	JUL/2011	AGO/2011	SET/2011	OUT/2011	NOV/2011	DEZ/2011
RECEITA BRUTA DE VENDAS	122.777.592	265.122.000	21.005.820	21.005.820	18.380.093	26.257.275	23.631.548	21.005.820	26.767.125	21.413.700	21.413.700	24.090.413	24.090.413	16.060.275
Vendas SC	92.083.194	216.216.000	17.130.960	17.130.960	14.989.590	21.413.700	19.272.330	17.130.960	21.829.500	17.463.600	17.463.600	19.646.550	19.646.550	13.097.700
Vendas RS	30.694.398	48.906.000	3.874.860	3.874.860	3.390.503	4.843.575	4.359.218	3.874.860	4.937.625	3.950.100	3.950.100	4.443.863	4.443.863	2.962.575
DEDUÇÕES DA RECEITA	(19.840.569)	(67.149.225)	(5.320.285)	(5.320.285)	(4.655.249)	(6.650.356)	(5.985.320)	(5.320.285)	(6.779.489)	(5.423.591)	(5.423.591)	(6.101.540)	(6.101.540)	(4.067.693)
ICMS	(9.920.285)	(42.625.440)	(3.377.246)	(3.377.246)	(2.955.091)	(4.221.558)	(3.799.402)	(3.377.246)	(4.303.530)	(3.442.824)	(3.442.824)	(3.873.177)	(3.873.177)	(2.582.118)
PIS sobre Vendas	(3.968.114)	(4.374.513)	(346.596)	(346.596)	(303.272)	(433.245)	(389.921)	(346.596)	(441.658)	(353.326)	(353.326)	(397.492)	(397.492)	(264.995)
Cofins sobre Vendas	(5.952.171)	(20.149.272)	(1.596.442)	(1.596.442)	(1.396.887)	(1.995.553)	(1.795.998)	(1.596.442)	(2.034.302)	(1.627.441)	(1.627.441)	(1.830.871)	(1.830.871)	(1.220.581)
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	102.937.023	197.972.775	15.685.535	15.685.535	13.724.843	19.606.919	17.646.227	15.685.535	19.987.636	15.990.109	15.990.109	17.988.872	17.988.872	11.992.582
(-) Custo da Produção Vendida	(88.274.868)	(184.173.486)	(10.680.692)	(10.383.169)	(8.903.560)	(12.363.636)	(10.906.856)	(9.565.857)	(11.820.282)	(9.413.758)	(9.379.651)	(10.497.507)	(10.455.473)	(6.999.275)
LUCRO BRUTO	14.662.154	13.799.289	5.004.843	5.302.366	4.821.284	7.243.283	6.739.371	6.119.678	8.167.354	6.576.351	6.610.458	7.491.365	7.533.399	4.993.307
DESPESAS OPERACIONAIS	(7.040.081)	(14.502.536)	(1.168.329)	(1.168.329)	(1.089.557)	(1.325.872)	(1.247.101)	(1.168.329)	(1.356.339)	(1.195.736)	(1.195.736)	(1.276.038)	(1.276.038)	(1.035.133)
Administrativas	(5.040.432)	(6.489.419)	(533.199)	(533.199)	(533.199)	(533.199)	(533.199)	(533.199)	(548.370)	(548.370)	(548.370)	(548.370)	(548.370)	(548.370)
Comerciais	(1.999.648)	(8.013.117)	(635.129)	(635.129)	(556.358)	(792.673)	(713.901)	(635.129)	(807.969)	(647.366)	(647.366)	(727.667)	(727.667)	(486.763)
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(3.813.385)	(4.554.467)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)
Receitas Financeiras	1.690.737	1.775.274	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940
Despesas Financeiras	(5.504.123)	(6.329.741)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)
RESULTADO OPERACIONAL	3.808.689	(5.257.714)	3.456.976	3.754.498	3.352.188	5.537.872	5.112.732	4.571.810	6.431.476	5.001.076	5.035.183	5.835.789	5.877.823	3.578.635
Receitas não operacionais	156.636	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	3.965.325	(5.257.714)	3.456.976	3.754.498	3.352.188	5.537.872	5.112.732	4.571.810	6.431.476	5.001.076	5.035.183	5.835.789	5.877.823	3.578.635
IRPJ	(982.331)	(8.095.113)	-	-	-	-	-	-	(4.832.633)	-	(1.505.439)	(875.368)	(881.673)	-
CSSL	(362.279)	(4.857.068)	-	-	-	-	-	-	(2.899.580)	(450.097)	(453.166)	(525.221)	(529.004)	-
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	2.620.714	(18.209.895)	3.456.976	3.754.498	3.352.188	5.537.872	5.112.732	4.571.810	(1.300.736)	4.550.979	3.076.577	4.435.199	4.467.145	3.578.635

Quadro 03: Demonstrativo do Resultado do Exercício Mensal Orçado

Fonte: Adaptada pelo Autor

Fluxo de Caixa Orçado - Mensal	TOTAL	JAN/2011	FEV/2011	MAR/2011	ABR/2011	MAI/2011	JUN/2011	JUL/2011	AGO/2011	SET/2011	OUT/2011	NOV/2011	DEZ/2011
ENTRADAS OPERACIONAIS	290.554.145	31.930.551	33.535.016	19.430.384	23.106.402	24.681.839	22.056.111	24.462.603	23.555.070	21.413.700	23.019.728	24.090.413	19.272.330
Venda de Produção	290.020.880	31.397.286	33.535.016	19.430.384	23.106.402	24.681.839	22.056.111	24.462.603	23.555.070	21.413.700	23.019.728	24.090.413	19.272.330
Outras Entradas	533.265	533.265											
SAÍDAS OPERACIONAIS	(191.257.559)	(6.971.469)	(13.451.167)	(15.845.196)	(14.702.839)	(16.368.165)	(16.132.260)	(15.989.328)	(24.257.667)	(16.062.261)	(17.326.718)	(17.619.316)	(16.531.173)
Gastos com Pessoal	(9.559.153)	(425.982)	(811.837)	(811.837)	(811.837)	(811.837)	(811.837)	(811.837)	(852.429)	(852.429)	(852.429)	(852.429)	(852.429)
Comissões	(7.471.852)	-	(630.175)	(630.175)	(551.403)	(787.718)	(708.946)	(630.175)	(803.014)	(642.411)	(642.411)	(722.712)	(722.712)
Compra de Insumos	(118.990.517)	(6.156.262)	(8.447.643)	(10.841.672)	(10.174.623)	(10.414.026)	(10.653.429)	(10.985.804)	(10.438.431)	(10.494.215)	(10.250.163)	(10.616.240)	(9.518.009)
Administrativas	(2.757.335)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)	(229.778)
Comerciais	(59.457)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)	(4.955)
Tributárias	(52.419.245)	(154.492)	(3.326.779)	(3.326.779)	(2.930.243)	(4.119.851)	(3.723.315)	(3.326.779)	(11.929.060)	(3.838.474)	(5.346.982)	(5.193.202)	(5.203.290)
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	99.296.586	24.959.082	20.083.849	3.585.188	8.403.563	8.313.673	5.923.851	8.473.275	(702.597)	5.351.439	5.693.010	6.471.096	2.741.157
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(4.554.467)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)	(379.539)
Entradas Financeiras Operacionais	1.775.274	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940	147.940
Saídas Financeiras Operacionais	(6.329.741)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)	(527.478)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	94.742.119	24.579.543	19.704.310	3.205.649	8.024.024	7.934.134	5.544.312	8.093.737	(1.082.136)	4.971.900	5.313.471	6.091.557	2.361.618
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	94.742.119	24.579.543	19.704.310	3.205.649	8.024.024	7.934.134	5.544.312	8.093.737	(1.082.136)	4.971.900	5.313.471	6.091.557	2.361.618
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	1.028.109	1.028.109	25.607.652	45.311.963	48.517.612	56.541.636	64.475.770	70.020.082	78.113.818	77.031.682	82.003.582	87.317.053	93.408.610
SALDO DE CAIXA ATUAL	1.028.109	25.607.652	45.311.963	48.517.612	56.541.636	64.475.770	70.020.082	78.113.818	77.031.682	82.003.582	87.317.053	93.408.610	95.770.229

Quadro 04: Fluxo de Caixa Orçado

Fonte: Adaptada pelo Autor

3.4 RELATÓRIO GERENCIAL

SUMÁRIO GERAL

SUMÁRIO GERAL

DEZEMBRO/2011

		MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
			REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
RECEITA BRUTA TOTAL	R\$	23.605.080,17	20.982.293,48	21.005.820,00	-0,11%	131.139.334,26	131.286.375,00	-0,11%
RESULTADO OPERACIONAL	R\$	5.249.036,22	4.724.646,61	4.571.810,35	3,34%	26.380.716,90	25.786.075,64	2,31%
RESULTADO LÍQUIDO	R\$	5.249.036,22	4.724.646,61	4.571.810,35	3,34%	26.380.716,90	25.786.075,64	2,31%
SALDO DE CAIXA	R\$	68.309.998,67	247.148,75	193.232,37	27,90%	325.226.858,63	310.474.714,66	4,75%
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$	(1.186.646,76)	(1.186.646,76)	(1.168.328,70)	1,57%	(909.154,47)	991.418,70	-191,70%
VOLUME DE VENDAS	QTD	2.247.480,09	1.997.760,08	2.000.000,08	-0,11%	12.486.000,50	12.500.000,50	-0,11%
PREÇO MÉDIO DE VENDA	R\$	6,23	6,23	6,23	0,00%	18,69	18,69	0,00%
COMPRAS (INSUMOS)	R\$	9.769.270,61	8.683.796,10	9.576.116,00	-9,32%	54.273.725,63	59.850.725,00	-9,32%
PREÇO MÉDIO DE COMPRA	R\$	5,34	5,34	5,34	0,00%	10,68	10,68	0,00%
ESTOQUE PROD. ACABADO	QTD	5.890.759,91	5.488.999,92	6.499.999,92	-15,55%	39.362.159,50	42.839.999,50	-8,12%
CPV (unitário)	R\$	4,81	4,73	4,78	-1,15%	30,04	30,20	-0,53%
SALÁRIOS E ENCARGOS	R\$	548.976,64	548.976,64	811.837,44	-32,38%	3.293.859,84	4.871.024,64	-32,38%
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	QTD	322	322	502	-35,86%	322	502	-35,86%

Quadro 05: Relatório Geral Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

RELATÓRIO DE VENDAS

DEMONSTRATIVO DE VENDAS

DEZEMBRO/2011

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
VOLUME DE VENDAS	2.247.480	1.997.760	2.000.000	-0,11%	12.486.000	12.500.000	-0,11%
Brasil	1.573.236	1.398.432	1.400.000	-0,11%	8.740.200	8.750.000	-0,11%
Exterior	674.244	599.328	600.000	-0,11%	3.745.800	3.750.000	-0,11%
TOTAL	2.247.480	1.997.760	2.000.000	-0,11%	12.486.000	12.500.000	-0,11%
FATURAMENTO	23.605.080	20.982.293	21.005.820	-0,11%	131.139.334	131.286.375	-0,11%
Brasil	19.250.745	17.111.773	17.130.960	-0,11%	106.948.583	107.068.500	-0,11%
Exterior	4.354.335	3.870.520	3.874.860	-0,11%	24.190.751	24.217.875	-0,11%
TOTAL	23.605.080	20.982.293	21.005.820	-0,11%	131.139.334	131.286.375	-0,11%
IMPOSTOS S/ VENDAS	5.978.617	5.314.326	5.320.285	-0,11%	33.214.538	33.251.780	-0,11%
ICMS	3.795.147	3.373.464	3.377.246	-0,11%	21.084.149	21.107.790	-0,11%
PIS	389.484	346.208	346.596	-0,11%	2.163.799	2.166.225	-0,11%
COFINS	1.793.986	1.594.654	1.596.442	-0,11%	9.966.589	9.977.765	-0,11%
TOTAL	5.978.617	5.314.326	5.320.285	-0,11%	33.214.538	33.251.780	-0,11%

Quadro 06: Relatório de Vendas Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

As vendas foram orçadas para crescimento de 12%, porém a demanda não atendeu as expectativas, com uma queda de 21% do faturamento do valor orçado e, conseqüentemente, dos impostos. A crise em que o mundo atualmente está enfrentando está atingindo todos os setores da economia. No caso da empresa estudada, a demanda do pré-moldado enfraqueceu por não haver mais lugar para no mercado para abertura de novos negócios, reduzindo o número de obras.

RELATÓRIO DE DESPESAS

**DESPESAS
OPERACIONAIS
DEZEMBRO/2011**

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
Administrativas	473.540	473.540	533.199	-11,19%	2.841.238	3.199.196	-11,19%
Salários e encargos	243.927	243.927	303.421	-19,61%	1.463.562	1.820.529	-19,61%
Manutenções	17.757	17.757	17.371	2,22%	106.540	104.224	2,22%
Energia	44.133	44.133	44.557	-0,95%	264.798	267.344	-0,95%
Telefone	13.457	13.457	13.586	-0,95%	80.742	81.519	-0,95%
Combustíveis	110	110	108	2,22%	660	645	2,22%
Outras despesas	154.156	154.156	154.156	0,00%	924.936	924.936	0,00%
Comerciais	713.107	634.424	635.129	-0,11%	3.963.909	3.968.320	-0,11%
Comissões	708.152	629.469	630.175	-0,11%	3.934.180	3.938.591	-0,11%
Marketing	3.612	3.612	3.612	0,00%	21.673	21.673	0,00%
Outras despesas	1.343	1.343	1.343	0,00%	8.055	8.055	0,00%
Financeiras	541.239	541.239	527.478	2,61%	3.247.432	3.164.871	2,61%
Despesas financeiras	541.239	541.239	527.478	2,61%	3.247.432	3.164.871	2,61%
TOTAL DESPESAS	1.727.886	1.649.202	1.695.807	-2,75%	10.052.579	10.332.386	-2,71%

Quadro 07: Relatório de Despesas Orçadas x Real
Fonte: Adaptada pelo Autor

As despesas em geral reduziram 2,75% do valor orçado, sendo o motivo principal, a diminuição dos gastos com salários e encargos, pois houve redução do quadro de funcionários, e conseqüentemente, estas também diminuíram. As demais

despesas tiveram algumas variações, porém pouco significativas. Pretendia-se uma redução de 20% das despesas administrativas, porém atingiu-se 11%.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO

DEZEMBRO/2011

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
RECEITA BRUTA DE VENDAS	23.605.080	20.982.293	21.005.820	-0,11%	131.139.334	131.286.375	-0,11%
Faturamento Bruto de Produtos	23.605.080	20.982.293	21.005.820	-0,11%	131.139.334	131.286.375	-0,11%
DEDUÇÕES DA RECEITA	(5.978.617)	(5.314.326)	(5.320.285)	-0,11%	(33.214.538)	(33.251.780)	-0,11%
ICMS	(3.795.147)	(3.373.464)	(3.377.246)	-0,11%	(21.084.149)	(21.107.790)	-0,11%
PIS sobre Vendas	(389.484)	(346.208)	(346.596)	-0,11%	(2.163.799)	(2.166.225)	-0,11%
Cofins sobre Vendas	(1.793.986)	(1.594.654)	(1.596.442)	-0,11%	(9.966.589)	(9.977.765)	-0,11%
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	17.626.463	15.667.967	15.685.535	-0,11%	97.924.797	98.034.595	-0,11%
(-) Custo da Produção Vendida	(10.800.299)	(9.444.876)	(9.565.857)	-1,26%	(62.396.046)	(62.803.770)	-0,65%
LUCRO BRUTO	6.826.164	6.223.091	6.119.678	1,69%	35.528.751	35.230.825	0,85%
DESPESAS OPERACIONAIS	(1.186.647)	(1.107.963)	(1.168.329)	-5,17%	(6.805.146)	(7.167.516)	-5,06%
Administrativas	(473.540)	(473.540)	(533.199)	-11,19%	(2.841.238)	(3.199.196)	-11,19%
Comerciais	(713.107)	(634.424)	(635.129)	-0,11%	(3.963.909)	(3.968.320)	-0,11%
RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	(390.481)	(390.481)	(379.539)	2,88%	(2.342.888)	(2.277.233)	2,88%
Receitas Financeiras	150.757	150.757	147.940	1,90%	904.545	887.637	1,90%
Despesas Financeiras	(541.239)	(541.239)	(527.478)	2,61%	(3.247.432)	(3.164.871)	2,61%
RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL	5.249.036	4.724.647	4.571.810	3,34%	26.380.717	25.786.076	2,31%
IRPJ	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
CSLL	0	0	0	0,00%	0	0	0,00%
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	5.249.036	4.724.647	4.571.810	3,34%	26.380.717	25.786.076	2,31%

Quadro 08: Demonstrativo de Resultado do Exercício Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

O lucro bruto da empresa aumentou em 1,69% conforme o orçado, bem como, o resultado líquido, que teve um pequeno aumento de 3,34%. Os custos sofreram uma redução, maior em relação às receitas. As despesas reduziram conforme o que havia sido orçado, com pequenas variações.

DEMONSTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

FLUXO DE CAIXA

DEZEMBRO/2011

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			ACUMULADO ANO		
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%
ENTRADAS OPERACIONAIS	24.654.195	22.031.408	22.056.111	-0,11%	154.602.672	154.740.302	-0,09%
Venda de Produção	24.654.195	22.031.408	22.056.111	-0,11%	154.069.407	154.207.037	-0,09%
Outras Entradas	-	-	-		533.265	533.265	
SAÍDAS OPERACIONAIS	(15.376.603)	(15.094.204)	(16.132.260)	-6,43%	(78.431.172)	(83.471.096)	-6,04%
Gastos com Pessoal	(548.977)	(548.977)	(811.837)	-32,38%	(3.170.865)	(4.485.169)	-29,30%
Comissões	(786.836)	(708.152)	(708.946)	-0,11%	(3.304.711)	(3.308.417)	-0,11%
Compra de Insumos	(9.443.628)	(9.660.723)	(10.653.429)	-9,32%	(51.947.206)	(56.687.656)	-8,36%
Administrativas	(229.613)	(229.613)	(229.778)	-0,07%	(1.377.675)	(1.378.667)	-0,07%
Comerciais	(4.955)	(4.955)	(4.955)	0,00%	(29.729)	(29.729)	0,00%
Tributárias	(4.362.595)	(3.941.785)	(3.723.315)	5,87%	(18.600.986)	(17.581.458)	5,80%
GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA	9.277.591	6.937.204	5.923.851	17,11%	76.171.500	71.269.206	6,88%
ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA	(390.481)	(390.481)	(379.539)	2,88%	(2.342.888)	(2.277.233)	2,88%
Entradas Financeiras Operacionais	150.757	150.757	147.940	1,90%	904.545	887.637	1,90%
Saídas Financeiras Operacionais	(541.239)	(541.239)	(527.478)	2,61%	(3.247.432)	(3.164.871)	2,61%
GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA	8.887.110	6.546.722	5.544.312	18,08%	73.828.612	68.991.973	7,01%
FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	8.887.110	6.546.722	5.544.312	18,08%	73.828.612	68.991.973	7,01%
SALDO DE CAIXA ANTERIOR	59.422.889	68.309.999	64.475.770	5,95%	251.398.247	241.482.742	4,11%
SALDO DE CAIXA ATUAL	68.309.999	74.856.721	70.020.082	6,91%	325.226.859	310.474.715	4,75%

Quadro 09: Fluxo de Caixa Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

Apesar da queda em vendas, as disponibilidades aumentaram com relação ao valor orçado, devido à redução dos prazos de recebimento e falta de pagamento do parcelamento tributário que havia sido orçado, porém, a empresa optou por não pagar em função da crise econômica.

BALANÇO PATRIMONIAL

DEZEMBRO/2011

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			31/12/2011
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	
ATIVO	127.634.422,57	130.728.156,01	-0,02	-0,24%	98.828.927,41
CIRCULANTE	110.485.993,45	113.625.993,00	-0,03	-0,27%	80.915.902,47
Disponibilidades	68.309.998,67	74.856.721,13	78.113.818,41	6,91%	1.028.109,36
Clientes	9.442.032,07	8.392.917,39	8.402.328,00	-0,11%	31.322.989,90
Estoques	28.308.134,58	25.950.526,35	31.089.034,57	-16,53%	44.138.975,08
Adiantamento à Fornecedores	305.393,88	305.393,88	305.393,88	0,00%	305.393,88
Impostos a Recuperar	4.102.161,40	4.102.161,40	4.102.161,40	0,00%	4.102.161,40
Outros Direitos Realizáveis	2.820,00	2.820,00	2.820,00	0,00%	2.820,00
Despesas do Exercício Seguinte	15.452,85	15.452,85	15.452,85	0,00%	15.452,85
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	1.087.430,87	1.087.430,87	1.087.430,87	0,00%	1.620.696,13
Contas a receber	0,00	0,00	0,00	0,00%	533.265,26
Empréstimos à Pessoas Físicas	880.466,98	880.466,98	880.466,98	0,00%	880.466,98
Outros Direitos Realizáveis	206.963,89	206.963,89	206.963,89	0,00%	206.963,89
PERMANENTE	16.060.998,25	16.014.732,14	16.014.732,14	0,00%	16.292.328,81
Investimentos	147.628,55	147.628,55	147.628,55	0,00%	147.628,55
Imobilizado	27.759.666,99	27.759.666,99	27.759.666,99	0,00%	27.759.666,99
(-) Depreciação acumulada	-11.846.297,29	-11.892.563,40	-11.892.563,40	0,00%	-11.614.966,73
TOTAL DO ATIVO	127.634.422,57	130.728.156,01	131.039.435,61	-0,24%	98.828.927,41

Quadro 10: Balanço Patrimonial Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

	MÊS ANT	MÊS ATUAL			31/12/2011
		REAL	ORÇADO	VAR. (R/O)%	
PASSIVO	127.634.422,57	130.728.156,01	131.039.435,61	-0,24%	98.828.927,41
CIRCULANTE	48.336.821,90	46.705.908,72	47.611.829,58	-1,90%	41.187.397,02
Fornecedores	9.117.985,91	8.141.058,84	8.977.608,75	-9,32%	5.814.539,45
IRPJ a Recolher				#DIV/0!	
CSSL a Recolher				#DIV/0!	
Comissões	708.152,41	629.468,80	630.174,60	-0,11%	0,00
Adiantamento de Clientes	14.798.328,94	14.798.328,94	14.798.328,94	0,00%	14.798.328,94
Faturamento Antecipado de Clientes	1.324.237,11	1.324.237,11	1.324.237,11	0,00%	1.324.237,11
Empréstimos e financiamentos	14.717.699,97	14.717.699,97	14.717.699,97	0,00%	14.717.699,97
Outras Obrigações	2.069.107,57	2.069.107,57	2.069.107,57	0,00%	2.069.107,57
Impostos e Contribuições a Recolher				#DIV/0!	
Empréstimos Bancários				#DIV/0!	
Empréstimos de Pessoas Físicas	50.000,00	50.000,00	50.000,00	0,00%	50.000,00
Outros Valores Exigíveis	2.712.593,04	2.712.593,04	2.712.593,04	0,00%	2.712.593,04
Capital social Subscrito	28.240.536,82	28.240.536,82	28.240.536,82	0,00%	28.240.536,82
Capital Social a Integralizar	0,00			#DIV/0!	
Reserva de Reavaliação	21.886.407,27	21.886.407,27	21.886.407,27	0,00%	21.886.407,27
Resultados Acumulados	4.751.993,26	4.751.993,26	4.751.993,26	0,00%	1.495.750,62
Resultado do Exercício	21.656.070,29	26.380.716,90	25.786.075,64	2,31%	3.256.242,64
TOTAL DO PASSIVO	127.634.422,57	130.728.156,01	131.039.435,61	-0,24%	98.828.927,41

Quadro 11: Balanço Patrimonial Orçado x Real

Fonte: Adaptada pelo Autor

Considerando o orçamento planejado com o que realmente foi realizado, pode-se perceber uma alta variação negativa no que diz respeito à receita bruta da empresa e do resultado operacional da mesma. Essa alta variação se da pela baixa do dólar, no qual veio a diminuir o volume de vendas da entidade, em 14,22% até o período analisado. Consequentemente com o menor nível de vendas se obteve também um menor nível de compras, na qual não vieram a comprometer o estoque de produtos acabados.

Com a variação do mercado financeiro, a empresa não obteve os resultados esperados no período analisado abaixo do que o planejado.

Enfim, pode-se perceber, que se, o mercado financeiro continuar em baixa, a empresa poderá obter dificuldades num futuro próximo, e continuar não conseguindo obter os resultados planejados.

3.5 Proposta para Adequação da Controladoria

Neste tópico são apresentadas as propostas para adequação da Controladoria e Planejamento Estratégico da entidade objeto de estudo, através do embasamento teórico realizado pelo autor deste trabalho, e após a descrição dos procedimentos efetuados pela empresa.

Conforme a análise feita nos tópicos anteriores, a empresa possui um planejamento bem estruturado, de forma que se consiga realizar a projeção de forma ativa e eficaz.

Sendo que estas projeções e análises são efetuadas por um funcionário do setor financeiro, seria prudente que fosse contratado um profissional especializado na área específica de controladoria e planejamento. Para que o mesmo possa se dedicar especificamente a este processo, averiguando toda a movimentação da empresa, acompanhar o mercado de atuação, e verificando as posições e ajustes que melhor cabe à instituição.

Com a criação deste setor, onde há o profissional adequado e com plenos entendimentos da área, a empresa beneficiará seus projetos e investimentos, sabendo a hora certa de tomar decisões para alcançar os melhores resultados.

Sugere-se que todo o conselho administrativo da instituição, participe ativamente das projeções e decisões a serem tomadas, sendo realizadas reuniões periodicamente para que todos fiquem cientes dos rumos que o mercado está propondo e quais os melhores caminhos a serem seguidos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste trabalho foi possível identificar a importância da controladoria juntamente com o planejamento estratégico para uma organização se manter no mercado e encontrar meios para superar seus concorrentes.

Estas ferramentas possibilitam também identificar a realização dos objetivos definidos e alterá-los caso não tenham sido concretizados devido a algum fator de influência. O profissional contábil possui o conhecimento necessário para fazer as análises do mercado e do contexto empresarial.

Embora a empresa já possua tais ferramentas para o auxílio de sua gestão, com o estudo aprofundado, é aconselhável que a mesma crie um setor voltado para a controladoria e contrate um profissional qualificado para o cargo. Pois o mesmo fará um trabalho ainda mais rigoroso e detalhado, possibilitando o alcance máximo dos objetivos propostos.

Conclui-se que a controladoria contribui significativamente para o crescimento e a obtenção de resultados positivos para a organização quando sua estrutura é bem elaborada com ideias baseadas nos fatores determinantes da continuidade da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. **Controladoria**. In. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON*. Armando Catelli (Coordenador). São Paulo: Atlas, 2001.

BEUREN, Ilse Maria; MARTINS, Luciano Waltrick. Sistema de Informações executivas: suas características e reflexões sobre sua aplicação no processo de gestão. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v.15, n.26, p. 6-24, ago. 2001.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão**. In: Schmidt, Paulo (organizador). *Controladoria.: Agregando valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISTAROL, Carlos Fabiano. **Planejamento estratégico**. Indaial: Asselvi, 2007.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JIAMBALVO, James. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: LTC, 2002.

LOPES, Carlos Thomaz G. **Planejamento e estratégia empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003. 161 p.

_____. Rogério João. **Manual do orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Djalma P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estruturas, aplicação. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

_____. **Contabilidade gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** São Paulo: Futura, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria:** gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

RICARDINHO, Alvaro. **Contabilidade gerencial e societária:** origens e desenvolvimento. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHIMIDT, Paulo. (Org.). **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.